

調査報告 2

ロサンゼルス日系スーパーマーケット－MARUKAI

中村学園大学 流通科学部

浅 岡 柚 美

1. はじめに

本稿は、日系スーパーマーケット MARUKAI^{〔1〕}に関する調査報告である。2017年8月に中村学園大学流通科学研究所の海外調査としてロサンゼルス市近郊の Gardena 店を訪ねた¹。

外務省の『海外在留邦人数調査統計』^{〔2〕}によれば、2016年10月1日現在、在ロサンゼルス総領事館管内にはアメリカ全体の在留邦人421,665人中、22%に相当する93,642人が居住しており、最も日本人が多い地域である。次いで、在ニューヨーク総領事館管内の83,313人である。在ニューヨーク総領事館管内では永住者(25,941人)と長期滞在者(57,372人)の割合が31対69であるのに対して在ロサンゼルス総領事館管内では永住者(45,506人)と長期滞在者(48,136人)のそれは49対51であり、永住者が多いことが特徴的である。

日系人や駐在の日本人の生活を支えているのが日本の商材を豊富に品揃えしている日系スーパーである。ロサンゼルスには個人経営の日系スーパーマーケットのほか、Nijiya (ニジャ)、Mitsuwa (ミツワ)、MARUKAI (マルカイ) というチェーン展開している3つの日系スーパーマーケットがある。

Nijiya^{〔3〕}は1986年サンディエゴに1号店を開店した。現在、南カリフォルニアに6店舗、北カリフォルニアに4店舗、ニューヨークに1店舗、ハワイに2店舗の13店舗を展開している。オーガニック食材に定評があり Nijiya Brand

の開発やサンディエゴで Nijiya Farm という自社の有機農場を運営している。

Mitsuwa^{〔4〕}はカリフォルニア州トーランス市に本社を置き1998年に設立された。現在、Torrance 店、Irvine 店、Costa Mesa 店、San Gabriel 店、Santa Monica 店、San Diego 店、San Jose 店、Chicago 店、New Jersey 店、Plano TX 店、Waikiki 店の11店舗を構えている。日本食材のほか、家電、化粧品、書籍、雑貨など品揃えが豊富でレストラン街では本格的な日本料理を楽しむことができる。

2. MARUKAI とドン・キホーテの概要

MARUKAI (現地法人名は MARUKAI CORPORATION) は大阪市に本社のあるマルカイコーポレーション株式会社(以下、マルカイ)が1965年にアメリカ・ハワイに設立した MARUKAI HAWAII INC. に端を発する。マルカイは1975年に Los Angeles 支店を開設、1980年に MARUKAI HAWAII は MARUKAI CORPORATION に社名変更した。日本からの輸入販売を主業務として、海外日系小売業では初の「会員制マルカイ・ホールセールマート」をカリフォルニアとハワイに展開した。マルカイのオーナーが高齢となり2013年に全株式を株式会社ドン・キホーテグループに売却し、同グループの一員となった。

「驚安の殿堂 ドン・キホーテ」は、1989年3月に安田隆夫氏により設立された。安田氏は1978年に東京・西荻久保に18坪のディスカウン

1 MARUKAI CORPORATION の Senior Vice President の平岩氏に店舗見学とインタビューのご協力を頂きました。記して心から感謝申し上げます。

トショップ「泥棒市場」を開店した。
 格安で不定期に仕入れた商品を倉庫もない狭
 い店舗で販売し、利益を上げるための苦肉の策

の積み重ね、独特の手法がドン・キホーテに引
 き継がれた。安田 (2015) が示したドン・キホー
 テの成長要因を図表 1 に示す^{〔5〕}。

図表 1 ドン・キホーテの成長要因

要 因	内 容
① ナイトマーケット	深夜の営業により「ナイトマーケット」という新たな市場を開拓した。当時、店が最も混み合う時間帯は夜10時から午前2時であった。
② CVD+A	より便利に (CV: コンビニエンス)、より安く (D: ディスカウント)、より楽しく (A: アミューズメント) を意味する。便利で安く、楽しさを付加することで「1 + 1 = 無限大」の相乗効果を発揮し、初めて深夜営業も可能になる。
③ トイレットペーパーからスーパーブランドまで	一つの店で何でも買うことができる。約300坪の売場で約4万品目、大型店では6万～10万品目の品揃えである。
④ 圧縮陳列	1坪当たり100品目以上の商品を詰め込む「圧縮陳列」により売場はジャングルさながらとなるが、「売場探検」「宝探し」という買物の楽しさにつながりドン・キホーテならではのエンターテインメントな雰囲気と魅力を醸し出す。さらに、坪（販売）効率を高めるとともにバックヤードを最小限にし、商品の多くは店頭に陳列される。
⑤ 脇役商品	知名度はないが価値ある商品（価格の安さ、性能の良さ、無名であるが技術力が高いなどの商品）の情報を陳列やPOPの工夫などによりお客様に伝える。スポット仕入れも多く仕入れ値が低いことでお客様に安価で提供でき、粗利益も高く顧客利益と自社利益をとともに高められる。
⑥ POP 洪水	面白さ、楽しさを演出する手書きのPOP。担当者の情熱のこもったPOPはスポット商品や脇役商品に命を吹き込む。
⑦ 権限委譲と「主権在現」	「主権在現」のスローガンのもと、仕入れから値付け、売場構成まですべての権限を各店の現場が担当する徹底的な“個店主義”を貫いている。各売場担当者には大幅な仕入権限と自由裁量権が与えられている。半年ごとに報酬が変わる「半・年俸制」を採っており、個人が出す結果（売上と経営数値）が、賞与、昇給、昇降格に直結する。
⑧ 変化への対応力と「顧客最優先主義」	柔軟かつ臨機応変な対応力がドン・キホーテの強みであり流通業の要諦。「顧客最優先主義」は企業理念のさらに上位の企業原理としてこれを掲げている。
⑨ 顧客親和性	現場従業員は各売場で顧客親和度の高い者（ターゲットが若者であれば若者の従業員が主体、高齢者がターゲットであれば高齢者の気持ちが分かる従業員が売場を作る）が優先的に配置される。
⑩ モノではなく 流通”を売る	ここでの“流通”とは、生産と販売の間に介在し、それをスムーズにつなぐ付加価値のいっさいを指す。具体的にはドン・キホーテ独自の集荷・品揃え、見せ方、売り方、価格、各種プロモーション、店づくり、商品担当者の思いなどである。これらの“流通”行為が、モノに新たな命を吹き込み、他店では決して味わうことのできない購買体験、時間消費をお客様に提供している。これが最大の魅力、武器であり、本質的な参入障壁になっている。

出典：安田 (2015) ^{〔5〕} を筆者が要約。

ドン・キホーテは初の海外進出として2006年、経営再建中であつたダイエーのハワイ子会社を買収し4店舗の営業を引き継いだ。引き継いだ店舗には圧縮陳列を導入し、食品スーパーとディスカウントストアを組み合わせた新業態に作り変え、社名を新たに「Don Quijote (USA)」とした。次の海外展開が前述のマルカイの買収であるが、マルカイの買収と同時に同社を含む環太平洋型戦略の本部として、シンガポールに海外事業持ち株会社 (Pan Pacific International Holdings Pte. Ltd.) を設立した。この本社の保有株式比率は、ドン・キホーテが40%、2007年に買収した長崎屋が60%とし、海外事業は「長崎屋主導」とした。長崎屋買収の際に意図した「食品部門、とりわけ生鮮部門のノウハウと人

ロサンゼルス日系スーパーマーケット MARUKAI 材の獲得」が海外での優位性をもたらすことになる^{〔6〕}。

2015年6月、安田氏はドンキホーテホールディングス代表取締役会長兼 CEO、国内グループ各社の取締役を退き、大原孝治氏が CEO 職の後継者となった。

2017年11月にグループ店舗400店を達成し、12月1日には東南アジア初進出としてシンガポールに出店した。この出店は現地法人の M&A ではなく、これまで国内外で培った業態開発や店舗作りのノウハウを集結した新たな挑戦と位置づけられている。

海外展開に関連する事項を中心としたドン・キホーテグループの主な沿革と主な事業について図表2、図表3に示す^{〔7〕〔8〕}。

図表2 ドン・キホーテグループの主な沿革

1980年9月	日用雑貨品などの卸売販売・小売販売を目的として、株式会社ジャスト（現・株式会社ドンキホーテホールディングス）を資本金3百万円で設立
1989年3月	「ドン・キホーテ」1号店を東京都府中市に開設し、主たる事業形態を卸売業から小売業へ変更
1996年12月	株式店頭登録
1998年6月	東京証券取引所市場第二部に上場
2000年7月	東京証券取引所市場第一部銘柄へ指定変更
2006年2月	THE DAI'EI (USA), INC. (米国ハワイ州) を買収し米国に進出、米国ハワイ州での店舗運営を目的として Don Quijote (USA) Co., Ltd. を連結子会社化
2013年7月	海外事業持ち株会社として、シンガポールに Pan Pacific International Holdings Pte. Ltd. を設立
2013年9月	北米・ハワイ州での店舗運営を目的として MARUKAI CORPORATION を連結子会社化
2013年12月	商号を株式会社ドンキホーテホールディングスに変更し、純粋持株会社体制に移行
2017年9月	米国ハワイ州に24店舗のスーパーマーケットを展開する QSI, Inc. がドン・キホーテグループの一員となる
2017年12月	シンガポールで「DON DON DONKI (ドン ドン ドンキ) オーチャードセントラル店」を出店

図表3 ドン・キホーテグループの主な事業

種 類	会 社 名
純粋持株会社	株式会社ドンキホーテホールディングス
総合ディスカウントストア	株式会社ドン・キホーテ、ドン・キホーテ USA
その他リテール事業	株式会社長崎屋、ドイツ株式会社、株式会社ライラック、MARUKAI CORPORATION
テナント事業	日本商業施設株式会社
その他事業	日本アセットマーケティング株式会社、株式会社ディワン、株式会社リアリット、株式会社ドン・キホーテライフアシスト、株式会社ジャパンインバウンドソリューションズ、株式会社ジャストネオ、株式会社富士屋商事、ストアークルーズ株式会社

2014年3月からドン・キホーテグループからMARUKAIへの出向が始まった。平岩氏もドン・キホーテグループからの出向者である。

MARUKAIは、日系人の多い地域に出店し日系人や駐在の日本人を顧客として発展が続けてきたが、ターゲット顧客の拡大を目指し、日本の商材を現地の人々に紹介する取り組みに転じた。2015年には“食”をエンターテインメントとしても楽しめる空間を創造し、豊富なデリカ（Prepared Food、惣菜）を中心に日本からの輸入食品・雑貨および米国のナショナルブランドを融合して提供する新業態『TOKYO CENTRAL』を開業した。2016年7月には会員制を廃止し、1ドルのカード代でShopper's Cardを作るとセール価格で購入ができる仕組みに変更した。2017年4月より無料となっている。

現在はMARUKAIとして、ロサンゼルス市にLittle Tokyo店、West LA店の2店舗、ロサンゼルス近郊にGardena店、San Diego店、そして、サンフランシスコ近郊にCupertino店の5店舗を、ロサンゼルス近郊にTOKYO CENTRALとしてCosta Mesa店、Torrance店、West Covina店の3店舗を、TOKYO CENTRALのスピノフ業態であり、ホビー

など一部の部門に傾斜化したTOKYO CENTRAL & MAINとしてPacific店、San Diego店の2店舗を営業している。

店舗の規模は300坪から1200坪まで、客単価も幅広い。顧客層はGardena店では日系人が8割程度であるのに対し、Little Tokyo店では日系人やアジア系は3割である。ターゲット顧客の拡大に伴い、Costa Mesa店の日系人以外の顧客の割合は3割から6割へと増加している。顧客の評価を得るには信頼が重要である。日系に加えて韓国系や中国系の現地コミュニティの良い評判の口コミを得て、比較的、高所得者層のアジア系の顧客獲得は進むが、アジア系以外の顧客獲得も狙っており、そのための仕掛けを模索している。

現在、全従業員は800名弱であり、MARUKAI時代からの従業員が継続して勤務している。ドン・キホーテグループからの出向者のほか、日本人が1割程度勤務している。

デリカ開発部門、Food部門、Non-Food部門、Fresh部門の4部門でいえば、魚、肉、野菜のFresh部門（生鮮食料品部門）では商材のほとんどが現地調達であり、一部の日本からの空輸品、現地栽培の日本野菜等を除き、日本特有の商品が少ないため、担当する従業員の多くが現

地人である。ドン・キホーテの「権限移譲」に倣い、全体の方針はマネージャーが決定するが、現場に意思決定の多くを委ねている。

Gardena 店の様子を記してみよう。店内に入るとすぐ、日本人が案内をするインフォメーションカウンターが目に入る。訪問時はちょうど「お中元」の時期でもあり、入口付近にはギフトのコーナーが作られていた。入口から左に回ると化粧品、サプリメント、シャンプー、芳香剤、衛生用品、文具などの日用雑貨が豊富に並び、奥には炊飯器やポットなどの家電製品が揃っている。中央には菓子、調味料、乾物、レトルト製品、乾麺や米などのグロスアリー売場、酒売場が配置されており、右側には飲料、乳製品、練り製品、豆腐、納豆、漬物、冷凍食品などの日配品と青果、鮮魚、精肉の生鮮売場、広くはないがフードコートがある。2階には和食器や日本の置物や雑貨などが販売されている。

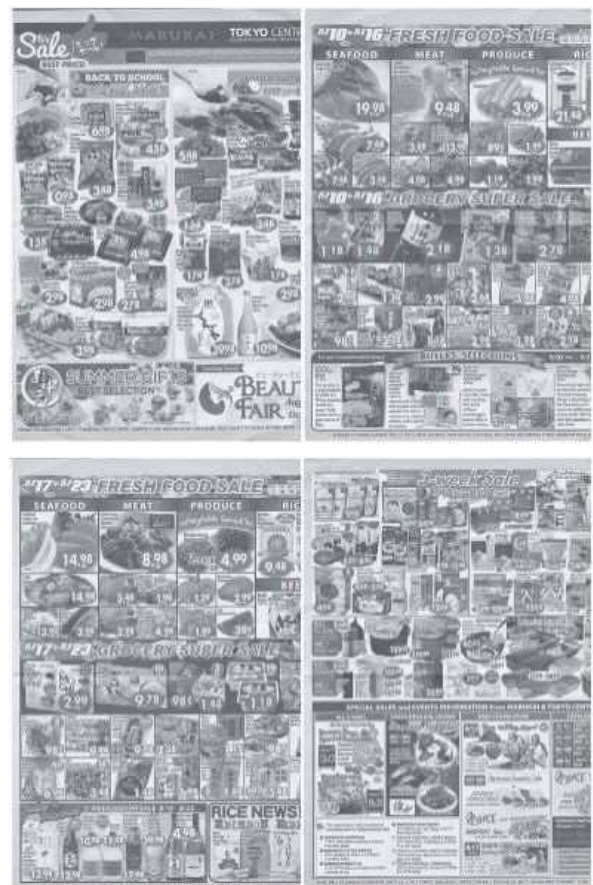


図表 4 MARUKAI Gardena 店（筆者撮影）

店頭に置かれているチラシ（図表 5）を見ると、味の素、明星食品、キューピー、エスビー食品、ハウス食品、日本水産（ニッスイ）、紀文食品、井村屋、UCC、ミツカン、亀田製菓、サントリー、大関、菊正宗、いいちこ、など日本でなじみ深いブランドの商品が掲載されている。1週間単位でセール商品がかわりフェアが開かれている。この価格は前述のように Shopper's Card ホルダーに適用される。

グロスアリーや酒、日配品の売場には日本国内の大規模店舗と同様の品揃えである。精肉売場

ロサンゼルスの日系スーパーマーケット MARUKAI ではアメリカの他の食品スーパーではほとんど見かけなかった薄切りの牛肉や豚肉が販売されている。鮮魚売場では、タイ、ブリ、サケ、カレイ、サバなどの切身のほか、あさり、はまぐり、ホタテ貝、エビ、タコ、ウニ、アナゴ、ウナギなどが整然と並べられており、刺身ではマグロやハマチなどがサクのほか、数種類の盛り合わせで販売されていた。米売場では産地や米の特質が「冷めてもおいしい」「ピラフに向いている」「寿司に向いている」などと詳しく説明されており、白米のほか胚芽米、発芽玄米、もち米なども販売されていた。



図表 5 店内に置かれていたチラシ



図表6 店内の様子（筆者撮影）

（左上：アメリカでブームの抹茶のフェア 右上：日本の菓子の陳列

左中：精肉売場 右中：鮮魚売場 左下：刺身の盛り合わせ 右下：米売場）

3. オンラインショップ

MARUKAI ではオンラインショップを開設しているが、実際の店舗とネットの店舗の住み分けを目的に、実際の店舗のない地域、実際の店舗で購入が困難な顧客をオンラインショップの主なターゲットとしている。

Gardena 店の品揃えの範囲で販売を行っているが、ギフト、オーガニックフードなどの食料品のほか、家具、座布団、キッチン家電、文具、薬品、サプリメント、化粧品に至るまで日

本国内のスーパーマーケット以上の豊富な品揃えである。

配送料金は1回の購入金額が120ドル以上であれば無料、60ドル以上で半額となる。

インスタントラーメンのまとめ買いのほか、コタツやモチメーカーなど家電製品の購入が多いという。豊富な品揃えで全米中の日系人や駐在の日本人、日本の商材に興味、関心を持つ消費者の取り込みを狙っている。

4. 差別化の鍵を握るデリカ部門

他のスーパーマーケットとの差別化の鍵を握ると考えられているのがデリカ部門である。メニュー開発を担当するシェフを配置し店内で弁当や惣菜を作り、小さなサイズにパックして販売している。

2015年5月、JETROのインタビュー調査に関口氏（当時のMARUKAI代表取締役社長）は以下のように答えている。

「総菜はモノづくりであり、戦う武器だ。自分たちの知恵でいくらでも自社らしいオンリーワンの商品を作って差別化できるし、それらは価格競争にもさらされない。TOKYO CENTRALでは、店内に厨房を構えることにより、仮説を検証しながら商品、品揃えと反映していくことができる。本部がマクロ的視点で商品開発を行う一方で、現場にも商品開発権限は委譲されており、最低限のルールの下、各店舗が顧客ありきの商品開発を行う体制を取っている。人件費や労力はかかるが、最終的には利益の源になる。われわれは日本の総菜、買物の楽しさ、顧客親和性を1つにして大きく打ち出していきたい。商品を媒介に顧客と店が結ばれるようになれば同業他社との差別化になるだろう」^[9]

平岩氏は「和食の根底には素材を活かすという考え方があるが、現地の方は濃い味を好むお客様が多く、素材を活かすだけだと味気なく感じられてしまう。だからといって調理過程にこだわらずソースをかけてしまえばいいということではなく、たとえば、お寿司であれば寿司酢の配合だけではなく、酢飯の作り方にこだわるとか、煮物を作るときには出汁を使うとか、日本の食に対する考え方の中で守るべきことを守り現地に適応していくことに取り組んでいきたい」と語る。

2016年のアメリカの家計調査では、1年間の家計の総支出57,311ドルのうち食費の支出は7,203ドル（家計の総支出に占める割合は

ロサンゼルス日系スーパーマーケット MARUKAI 12.6%）であったが、内食が4,049ドル（食費に占める割合は56.2%）、外食が3,154ドル（同、43.8%）であった。内食の割合は2014年では58.8%、2015年では57.2%と年々、減少している^[10]。シカゴなど両者の割合が逆転している地域もある^[11]。

乾物や缶詰など生鮮食料品以外の食品を意味するグローサリー（grocery）とレストラン（restaurant）を組み合わせた造語であるグローサラント（Grocerant）という形態も出現し、アメリカのWholefoods Market、イタリアのEATALY、日本では成城石井などで展開が始まっている。時間や手間を省きながら外食よりも食品の原材料を確認できるデリカは消費者の健康志向の高まりとともに今後も売上の伸びが期待されている。平岩氏も「こだわった商材で手間をかけたこだわりのデリカの生産量をどう増やしていくかがポイントとなる」と述べている。デリカが入口となり、おいしかったら次は「自分でも作ってみよう」「自分でも作ってみたい」気持ちにさせて生鮮食料品や調味料などの購入につなげられないかと考えている。このことは日本食の拡大にもつながる。外食や中食から内食へと日本食を浸透させることも可能であろう。

5. おわりに

日系人や日本人だけをターゲットにしている市場の縮小は避けられない。日本の商材の安心、安全性に対する高い評価や健康志向の高まりを追い風に今後はMARUKAIからTOKYO CENTRALという屋号への切り替えも検討されている。西海岸には日本の大手食品メーカーが進出し現地生産を行い、MARUKAIの各店舗に、これらの商材が並ぶ。Gardena店を拝見していると品揃えに関する不足はないように見受けられた。

ところで、日本からの食品輸入はどうなのだろうか。食の安心と安全、環境やフェアトレー

ドへの配慮、動物愛護、アレルギーや宗教への対応など食が抱える課題に加え、厳しい米国の輸入規制に直面する。米国の輸入食品は主として保健福祉省・食品医薬品局（FDA）が管轄しているが、菓子や調味料の輸入にはバイオテロ法、輸入者セキュリティ・ファイリング「10＋2」ルール、食品安全強化法などの輸入規制や着色料、乳製品、肉・卵由来の原料などの原材料に対する規制がある。また、食品包装規制（食品容器の品質または基準）や公正な包装および表示法の厳しい規制をクリアする必要もある^[12]。

少子高齢化や人口減少による市場縮小を前に海外で活路を見いだそうとする日本メーカーのハードルは低くはない。このハードルに対してMARUKAIは各地の商工会議所や経済連合会と積極的に商談会を実施している。2015年には「うまかもん九州フェア」が^[13]、今年度の秋には「カリフォルニア・東北フェア」を開催している。日本経済新聞によれば、この商談会とフェアはMARUKAIの店舗を中心に約1週間開催され、東北と新潟県の水産加工品や米粉を使った食品を手がける企業や製麺業者など54社が参加し、参加企業のうち18社程度は現地で料理を作る実演販売を実施することが報じられた^[14]。

安心・安全、おいしさに国境はない。日本のメーカーの発展のために、日系人や駐在の日本人のために、そして、日本食や日本文化に興味や関心を持つアメリカ人のために日本の商材を提供するMARUKAIに大いに期待したい。

【参考文献・HP】HPはいずれも11月20日に閲覧、確認

- 〔1〕 MARUKAI CORPORATION
<https://www.marukaicorp.com/>
- 〔2〕 外務省『海外在留邦人数調査統計』
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/>

- <files/000293758.pdf>
- 〔3〕 Nijiya Market
<http://www.nijiya.com/>
- 〔4〕 Mitsuwa Corporation
<http://www.mitsuwa.com/>
- 〔5〕 安田隆夫 (2015)『安売り王一代 私の「ドン・キホーテ」人生』文春新書, 98-105.
- 〔6〕 同上, 152-153, 178-181.
- 〔7〕 株式会社ドンキホーテホールディングス
<http://www.donki-hd.co.jp/>
- 〔8〕 株式会社ドンキホーテホールディングス
http://www.donki.com/update/news/171121_Rf9qu.pdf
- 〔9〕 日本貿易振興機構（JETRO）(2016)『日本企業の北米展開事例（サービス産業分野）』
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2016/01/992d54d52451fea3.html>
- 〔10〕 Consumer Expenditure 2016 <https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>
- 〔11〕 日本貿易振興機構（JETRO）(2017)『CHICAGO STYLE』
<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2017/02/5637f9f34f5f923c.html>
- 〔12〕 日本貿易振興機構（JETRO）『日本からの輸出に関する制度 菓子の輸入規制、輸入手続き』
https://www.jetro.go.jp/world/n_america/us/foods/exportguide/pastry.html
- 〔13〕 福岡商工会議所
http://www.fukunet.or.jp/event_schedule/event/schedule_detail.php?id=71
- 〔14〕 日本経済新聞 2017年9月29日『東北経済連合会 米カリフォルニアで産品PR』